

Leader-Member Exchange (LMX) sebagai Pemediasi Hubungan Kepercayaan dan Kepuasan Kerja Karyawan

Ni Luh Putu Eka Yudi Prastiwi

Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Satya Dharma¹

Email: chayudiprastiwi@gmail.com

Artikel info

Keywords:

Trust, Job Satisfaction, Leader-Member Exchange (LMX)

Abstract. This study aims to determine how the relationship of employee trust and job satisfaction is mediated by leader-member exchange at LPDs in the Buleleng Sub-District. The population in this study were all the employees of Village Credit Institutions throughout the Buleleng Sub-District. The sampling technique in this study applied was proportional stratified random sampling with a sample size of 55 persons as respondents. Data collection methods by collecting questionnaires and data analysis techniques using the smartPLS application. The results of this study indicate that the relationship of Trust variable has a positive and significant effect on Leader-Member Exchange with a parameter coefficient of (0.895) with a value of 34,645 the first hypothesis is accepted. Furthermore, the results of this study also show that the Leader-Member Exchange relationship has a positive but not significant effect on Employee Job Satisfaction with a parameter coefficient of (0.073) with a t value of 0.561 the second hypothesis is rejected. And finally the results of this study indicate that Trust has a positive but not significant effect on Employee Satisfaction through mediation from Leader-Member Exchange with a parameter coefficient of (0.066) with a t value of 0.543 the third hypothesis is rejected.

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimanakah hubungan kepercayaan dan kepuasan kerja karyawan yang dimediasi oleh leader-member exchange di LPD se-Kecamatan Buleleng. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Lembaga Perkreditan Desa se-kecamatan Buleleng. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan metode Proportionate stratified random sampling dengan jumlah sampel 55 orang sebagai responden. Metode Pengumpulan data dengan cara penyebaran kuesioner dan teknik analisis data menggunakan aplikasi smartPLS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan variabel Kepercayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Leader-Member Exchange dengan nilai koefisien parameter sebesar (0.895) dengan nilai t sebesar 34.645 hipotesis pertama diterima. Selanjutnya hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa hubungan Leader-Member Exchange berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dengan nilai koefisien parameter sebesar (0.073) dengan nilai t sebesar 0.561 hipotesis kedua ditolak. Dan terakhir hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepercayaan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan melalui mediasi dari Leader-Member Exchange dengan nilai koefisien parameter sebesar (0.066) dengan nilai t sebesar 0.543 hipotesis ketiga ditolak.

Corresponden author:

Email: chayudiprastiwi@gmail.com

PENDAHULUAN

Kepuasan kerja karyawan merujuk pada sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi

menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Hal ini nampak dari sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu di lingkungan kerjanya. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi biasanya mempunyai catatan kehadiran, prestasi kerja, serta hubungan kerja yang baik dengan anggota perusahaan lainnya. Sebaliknya, karyawan dengan tingkat kepuasan rendah akan menunjukkan sikap negatif, baik terhadap pekerjaannya maupun terhadap lingkungan kerjanya.

Telah banyak survey yang dilakukan oleh sejumlah lembaga terkait kepuasan kerja. Salah satunya oleh Nurhayati (dalam Pramastuti, 2015) bahwa di tahun 2004 sebanyak 68% karyawan di Indonesia merasa puas, namun hanya 23% diantaranya yang merasa puas dengan pemimpinnya. Merujuk pada survey tersebut, maka peranan hubungan pemimpin dengan bawahan tampak masih menjadi masalah dalam konteks kepuasan kerja.

Pemimpin dalam sebuah perusahaan tidak hanya berperan untuk memerintah karyawannya namun juga harus dapat menciptakan hubungan yang baik antara atasan dan bawahan. Salah satu konsep hubungan antara atasan dan bawahan ini biasa disebut dengan *Leader-Member Exchange* (LMX). Yukl (1998) menjelaskan *Leader-Member Exchange* (LMX) adalah hubungan antara atasan dan bawahan yang saling mempengaruhi satu sama lain. *Leader-Member Exchange* (LMX) tidak hanya melihat perilaku atasan saja tetapi juga menekankan pada kualitas hubungan antara atasan dan bawahan. Karena hubungan baik antara atasan dan bawahan dapat memberikan pengaruh, seperti halnya terhadap kepercayaan, kepuasan kerja karyawan, kinerja dll.

Lembaga Perkreditan Desa (LPD) sebagai salah satu lembaga keuangan merupakan badan usaha yang berada dibawah naungan Desa Adat Pakraman yang bersifat sosial kemasyarakatan, dari masyarakat dan untuk masyarakat kembali. Seiring dengan kemajuan jaman dan perkembangan teknologi, banyak lembaga keuangan seperti bank umum, bank perkreditan rakyat (BPR), dan koperasi yang muncul di suatu daerah dan menciptakan persaingan yang ketat dalam daerah tersebut. Menurut data Sesuai data Bagian Ekbang

Buleleng tahun 2018, Lembaga Perkreditan Desa yang ada diwilayah kecamatan buleleng tercatat sebanyak 21 unit, dimana sebanyak 13 LPD dikategorikan sehat, 3 LPD dikategori cukup sehat, 2 LPD dikategori tidak sehat, 3 LPD dinyatakan macet (bulelengkab.go.id). Adanya LPD di kecamatan buleleng yang masuk dalam kondisi macet ataupun tidak beroperasi, menunjukkan bahwa operasi LPD belum dikelola secara optimal.

Dari uraian diatas, penyebab masalah tersebut dominan mengarah pada teknis manajemen usaha dalam mengelola LPD yang dalam hal ini tidak terlepas dari adanya pemimpin dan anggotanya yang menjadi dasar berhasil atau tidaknya dalam mencapai tujuan usaha. Untuk dapat mencapai sesuatu yang baik, perlu adanya kesiapan dan kemampuan dari pemimpin dalam hal manajemen usaha LPD baik dari asset usaha maupun sumber daya manusianya.

Berdasar penyebab masalah yang dominan mengarah pada teknis manajemen usaha dalam mengelola usaha yang dikarenakan tata kelola LPD yang kurang baik dan kurang profesional dengan kata lain diakibatkan karena permasalahan teknis manajemen usaha dalam mengelola LPD-nya dan adanya beberapa kasus penyimpangan yang dilakukan manajemen LPD. Maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Untuk dapat mengetahui hubungan Kepercayaan terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX) di LPD se-Kecamatan Buleleng.
2. Untuk dapat mengetahui hubungan *Leader-Member Exchange* (LMX) terhadap kepuasan kerja di LPD se-Kecamatan Buleleng.
3. Untuk dapat mengetahui hubungan kepercayaan dan kepuasan kerja yang dimediasi oleh *Leader-Member Exchange*

(LMX) di LPD se-Kecamatan Buleleng. diuji keplagiatan/jiplak. Penulis wajib

mengirimkan surat pernyataan bahwa artikel belum pernah dipublikasikan.

METODOLOGI PENELITIAN

Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode kuesioner. Skala yang digunakan dalam penyusunan kuesioner menggunakan *Agree-Disagree Scale*. Skala data dalam penelitian ini merupakan skala interval yang memiliki rentang nilai 1 sampai 10, dimana nilai satu adalah sangat tidak setuju dan nilai 10 adalah sangat setuju. Dalam penelitian ini yang akan menjadi responden adalah seluruh pegawai lembaga perkreditan desa (LPD) di se-Kecamatan Buleleng. Kecamatan Buleleng memiliki 21 LPD yang tersebar di beberapa desa. LPD yang

akan dipilih sebagai populasi yaitu dengan kriteria masih beroperasi dan bersedia menjadi responden penelitian, sebanyak 16 LPD dengan total keseluruhan jumlah pegawai 121 orang. Jumlah pegawai LPD yang akan dijadikan sampel dihitung dengan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 10%, yaitu sebanyak 55 responden. Setelah ditentukan jumlah sampel masing-masing LPD, pengambilan sampel menggunakan metode proportionate stratified random sampling. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan pendekatan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Square* (PLS).

HASIL DAN PEMBAHASAN

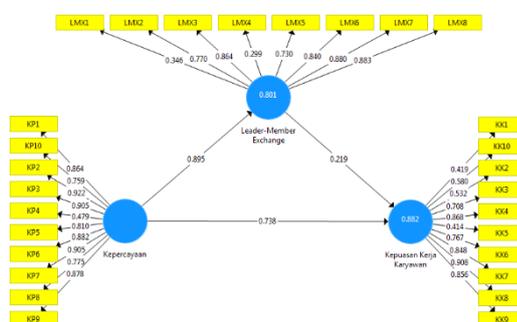
1. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Terdapat tiga kriteria di dalam penggunaan teknik analisis data dengan SmartPLS untuk menilai outer model yaitu *convergent validity*, *discriminant validity* dan *composite Reliability*.

1) *Convergent Validity*

Uji validitas *convergent* indikator reflektif

dapat dilihat dari nilai *loading factor* untuk tiap indikator konstruk. *Rule of thumb* yang biasanya digunakan untuk menilai validitas *convergent* yaitu nilai *loading factor* harus lebih dari 0.7 untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* dan nilai *loading factor* antara 0.6 - 0.7 dan untuk penelitian yang bersifat *exploratory* masih dapat diterima serta nilai *average variance extracted* (AVE) harus lebih besar dari 0.5.



Sumber : Data Diolah
 Gambar1. Nilai *Loading Factor*

Dari gambar 04. di atas dapat dilihat bahwa nilai loading indikator KP4, KK1, KK2, KK5, KK10, LMX1 dan LMX4 kurang dari 0,5. Oleh karena itu, indikator tersebut untuk selanjutnya akan dikeluarkan dari model penelitian karena tidak memenuhi kriteria atau dinyatakan tidak layak dan tidak valid.

2) *Discriminant Validity*

Model mempunyai *discriminant validity* yang baik apabila setiap nilai loading dari setiap indikator dari sebuah variabel laten memiliki nilai *loading* yang paling besar dengan nilai *loading* lain terhadap variabel laten lainnya. Hasil pengujian *discriminant validity* diperoleh sebagai berikut:

Table 1. Discriminant Validity

	Kepercayaan	Kepuasan Kerja Karyawan	Leader-Member Exchange
Kepercayaan	0.859		
Kepuasan Kerja Karyawan	0.953	0.846	
Leader-Member Exchange	0.895	0.867	0.837

Sumber : data diolah

Suatu indikator dinyatakan valid jika mempunyai loading Factor tertinggi pada variabel dibandingkan loading factor pada variabel lainnya. Pada tabel 1 diatas menunjukkan bahwa loading factor variabel Kepercayaan lebih tinggi dibandingkan variabel lain. Loading factor Kepercayaan sebesar 0,859 yang lebih tinggi daripada loading factor Kepuasan Kerja Karyawan

(0,846), dan *Leader-Member Exchange* (0,837). Untuk memperkuat pernyataan valid dari konstruk penelitian ini, peneliti juga menggunakan metode *Average Variance Extracted (AVE)*. konstruk yang baik dipersyaratkan nilai *AVE* harus diatas 0,50. Hasil pengujian *AVE* digambarkan sebagai berikut:

Tabel 2. Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Tabel 2. Nilai Average Variance Extracted (AVE)	Average Variance Extracted (AVE)
KEPERCAYAAN	0.738
KEPUASAN KERJA KARYAWAN	0.715
LEADER-MEMBER EXCHANGE	0.701

Sumber : data diolah

Berdasarkan pada tabel diatas hasil uji menunjukkan nilai AVE yang lebih besar dari 0,5 untuk semua variabel yang terdapat pada model penelitian. Dari data diatas yang memiliki nilai AVE terendah yaitu pada variabel *Leader-Member Exchange* sebesar 0.701. Namun nilai tersebut lebih besar dari 0.50 (0,701 > 0,50). Jadi dapat disimpulkan variabel pada penelitian ini valid.

3) Composite Reliability

Kriteria realibilitas dapat dilihat dari nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

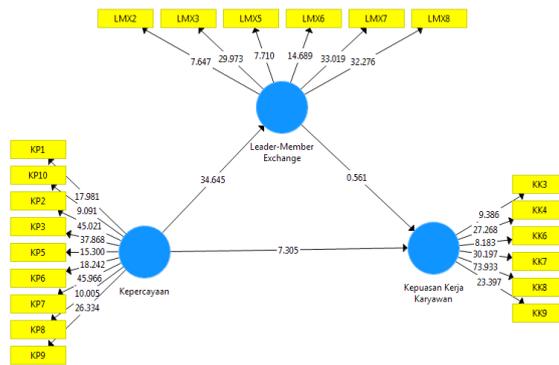
dari masing-masing variabel. Variabel dikatan memiliki realibilitas yang tinggi apabila nilai Composite Reliability diatas 0.70 dan nilai Cronbach's Alpha diatas 0.60. Pada tabel 13 akan disajikan nilai composite reliability dan Cronbach's Alpha untuk seluruh variabel. semua variabel dalam penelitian ini menghasilkan nilai Cronbach's Alpha diatas 0,6 dan Composite Reliability diatas 0,7. Nilai terendah Cronbach's Alpha berada pada variabel *Leader-Member Exchange* dengan nilai 0,913 dan Composite Reliability

berada pada variabel *Leader-Member Exchange* juga dengan nilai 0,933. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel pada penelitian ini reliabel dan penelitian ini dapat dilanjutkan kembali.

2. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara variabel, nilai signifikansi dan R-

Squares dari model penelitian. Perubahan nilai R-Squares dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang *substantive*. Nilai R-Squares 0.75, 0.50 dan 0.25 dapat disimpulkan bahwa model kuat, *moderate* dan lemah. Hasil dari PLS R-Squares mempresentasi jumlah *variance* dari variabel yang dijelaskan oleh model.



Sumber : Data diolah

Gambar 2. Model Struktural (Inner Model)

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R-square untuk setiap variabel laten endogen. Koefisien determinasi Kepuasan Kerja Karyawan seperti pada table diatas sebesar 0,905 yang berarti variabilitas variable Kepuasan Kerja Karyawan yang dapat dijelaskan oleh variabel *Leader-Member Exchange*, dan diikuti pengaruh langsung oleh variable Kepercayaan sebesar 90,5% dan sisanya sebesar 9,5% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak tertera pada penelitian ini.

Selanjutnya, koefisien determinasi *Leader-Member Exchange* pada tabel diatas sebesar 0,797 yang berarti variabilitas variabel *Leader-Member Exchange* yang dapat dijelaskan oleh variable Kepercayaan sebesar 79,7%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variable lain sebesar 20,3% yang tidak disertakan dalam penelitian ini.

3. Pengujian Hipotesis

Analisis ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana Kepercayaan (X1) berpengaruh terhadap Leader-Member Exchange (X2),

dan sejauh mana Leader-Member Exchange (X2) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y) serta sejauh mana Kepercayaan (X1) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y) dengan dimediasi oleh Leader-Member Exchange (X2). Tabel 3 menunjukkan hasil path coefficients untuk pengujian model struktural (inner model). Hasil uji antara variabel menunjukkan bahwa hubungan variabel Kepercayaan (KP) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX) dengan nilai koefisien parameter sebesar (0.895) dengan nilai t sebesar 34.645. Nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,960). Hasil tersebut menunjukkan berarti bahwa Kepercayaan memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

Dan dari hasil uji menunjukkan ini juga bahwa menunjukkan bahwa hubungan variabel *Leader-Member Exchange* (LMX) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (KK) dengan nilai koefisien parameter sebesar

(0.073) dengan nilai t sebesar 0.561. Nilai tersebut lebih kecil dari t tabel (1,960). Jadi dapat disimpulkan bahwa *Leader-Member Exchange* (LMX) memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (KK).

Untuk mengetahui sejauh mana Kepercayaan (X1) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y) dengan dimediasi oleh *Leader-Member Exchange* (X2), maka ditampilkan pada tabel 16 disajikan nilai *Specific Indirect Effects* untuk variabel hubungan kepercayaan dan kepuasan kerja yang dimediasi oleh *Leader-Member Exchange*. Uji hubungan antara variabel menyatakan bahwa hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan hubungan variabel Kepercayaan (KP) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (KK) melalui *Leader-Member Exchange* (LMX) dengan nilai koefisien parameter sebesar (0.066) dengan nilai t sebesar 0.543. Nilai tersebut lebih kecil dari t tabel (1,960). Jadi dapat disimpulkan bahwa Kepercayaan (KP) memiliki hubungan positif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (KK) melalui mediasi dari *Leader-Member Exchange* (LMX).

Pembahasan

1) Hubungan Kepercayaan terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX)

Berdasarkan hasil analisis yang telah dijelaskan (Tabel 19) dapat diketahui bahwa hubungan Kepercayaan terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX) memiliki hubungan yang positif dan signifikan sehingga menunjukkan hipotesis pertama *Semakin baik kepercayaan karyawan maka akan semakin meningkat kualitas Leader-Member Exchange (LMX) di LPD se-Kecamatan Buleleng* diterima. Hal ini menunjukkan semakin baik kepercayaan karyawan LPD maka akan semakin meningkat kualitas *Leader-Member Exchange* (LMX) di LPD se-Kecamatan Buleleng.

Keadaan ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Meral, 2016 dalam penelitian Jurnal Internasional yang berjudul *Effects of*

Trust on Job Satisfaction and Mediatory Role of New Identification between Trust and Job Satisfaction in Mergers. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

2) Hubungan *Leader-Member Exchange* (LMX) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dijelaskan (Tabel 19) dapat diketahui bahwa hubungan *Leader-Member Exchange* (LMX) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan memiliki hubungan yang positif namun tidak signifikan sehingga menunjukkan hipotesis kedua *Semakin baik Leader-Member Exchange (LMX) maka semakin meningkat kepuasan kerja karyawan di LPD se-Kecamatan Buleleng* ditolak. Hal ini berarti peningkatan LMX hanya mampu memberikan dampak peningkatan yang kecil terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini mengandung implikasi bahwa saat ini *Leader-Member Exchange* (LMX) belum memiliki pengaruh besar untuk menunjang peningkatan kepuasan kerja karyawan di LPD se-Kecamatan Buleleng, namun manajemen hendaknya memperhatikan faktor hubungan atasan dan bawahan.

Hal ini dikarenakan ada faktor situasional lain yang turut berpengaruh, seperti nilai karyawan yang berbeda, pengalaman atau dalam hal ini masa kerja. Pengalaman dan masa kerja yang lama di tempat kerja menghasilkan hubungan yang baik antara atasan dan bawahan. Oleh karena itu, hubungan baik antara atasan dan bawahan tidak menjadi hal yang terlalu penting. Karena karyawan sudah melalui proses adaptasi yang begitu lama sehingga saling menghargai serta menghormati antara atasan dan bawahan.

Keadaan ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Gutama, 2015 dalam penelitian Jurnalnya yang berjudul *Analisa Pengaruh Leader-Member Exchange Terhadap Kepuasan*

Kerja Karyawan Melalui *Perceived Organizational Support* Sebagai Variabel Mediasi Di Restoran De Boliva Surabaya. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa LMX berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

3) Hubungan Kepercayaan dan Kepuasan Kerja Karyawan yang dimediasi oleh *Leader-Member Exchange (LMX)*

Berdasarkan hasil analisis yang telah dijelaskan (Tabel 20) dapat diketahui bahwa hubungan Kepercayaan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dimana *Leader-Member Exchange (LMX)* sebagai variabel mediasi adalah positif namun tidak signifikan sehingga menunjukkan hipotesis kedua *Semakin baik kepercayaan yang dimediasi oleh Leader-Member Exchange (LMX) maka semakin meningkat pula kepuasan kerja karyawan di LPD se-Kecamatan Buleleng* ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa *Leader-Member Exchange (LMX)* tidak dapat menjadi variabel mediasi dalam hubungan kepercayaan terhadap kepuasan kerja karyawan, justru kepercayaan memberikan pengaruh positif secara langsung terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hal ini dikarenakan kurangnya kepercayaan dan komunikasi antara bawahan dengan atasan dapat menimbulkan kepuasan kerja karyawan. Adanya dukungan dari atasan akan meningkatkan *loyalty* karyawan sehingga karyawan merasa senang dan puas dengan lingkungan pekerjaan yang dimiliki. Disamping itu adanya faktor lain yang juga menjadi pemicu tidak signifikannya kedua hubungan tersebut, yaitu ketidakselarasan antara jawaban karyawan dengan kenyataan di lapangan.

Keadaan ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Gouhong Han (2010) dalam jurnal internasional yang berjudul *Trust and career satisfaction: the role of LMX*. Sampel yang digunakan dalam penelitian adalah 241 responden di perusahaan Fortune 500 di Amerika Serikat. Hasil penelitian menunjukkan

bahwa variabel *trust* hasil regresi menunjukkan bahwa kepercayaan teman sebaya secara positif terkait dengan kepuasan karier, namun ketika LMX ditambahkan, kepercayaan pada teman sebaya menjadi tidak signifikan terhadap kepuasan karier.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan beberapa hal penting sebagai berikut :

- 1) Hubungan variabel Kepercayaan (KP) berpengaruh terhadap *Leader-Member Exchange (LMX)* di LPD se-Kecamatan Buleleng. Pengaruh Kepercayaan (KP) terhadap *Leader-Member Exchange (LMX)* positif dan signifikan.
- 2) Hubungan variabel *Leader-Member Exchange (LMX)* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (KK) di LPD se-Kecamatan Buleleng. Pengaruh *Leader-Member Exchange (LMX)* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (KK) berpengaruh positif namun tidak signifikan.
- 3) Hubungan variabel Kepercayaan (KP) dan Kepuasan Kerja Karyawan dengan *Leader-Member Exchange (LMX)* sebagai variabel mediasi menunjukkan pengaruh positif namun tidak signifikan.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan serta merujuk dari hasil temuan penelitian, maka dapat di rumuskan beberapa saran sebagai berikut :

- 1) Bagi perusahaan diharapkan memperhatikan hubungan antara atasan dan bawahan dan hendaknya pihak manajemen lebih memperhatikan faktor yang dapat mempengaruhi kepercayaan karyawan terhadap atasan. Hal ini dilakukan dengan melakukan upaya untuk meningkatkan kepercayaan karyawan pada atasan. Pihak manajemen dapat membuat program-program yang mencakup peningkatan kompetensi dan integritas anggota. Selain itu, manajemen juga dapat meningkatkan

keterbukaan terhadap saran dan masukan dari karyawan. Sehingga akan lebih meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui hubungan atasan dan bawahan.

- 2) Hendaknya penelitian-penelitian serupa terus dilakukan untuk menambah bukti empiris tentang peran penting variabel yang diteliti serta menganalisis variabel mediasi dan pemilihan lokasi penelitian dilakukan di tempat yang berbeda.
- 3) Model penelitian ini masih cukup sederhana, apa bila dilihat dari tingkat variabilitas masih kurang, sehingga perlu adanya pengembangan model yang melibatkan variabel-variabel lain.
- 4) Kepada para praktisi yang telah mengaplikasikan beberapa variabel yang diteliti dalam penelitian ini dalam dunia nyata, hasil penelitian dapat digunakan sebagai rujukan untuk lebih memperkaya wawasan dan wacana baru. Terutama yang berkaitan dengan Kepercayaan, *Leader-Member Exchange (LMX)* dan Kepuasan Kerja Karyawan.

DAFTAR RUJUKAN

- Aryee, S., Budhwar, P.S. & Chen, Z.X. (2002). *Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of social exchange model*. International Journal of Organizational Behavior, 23(3), 267-285.
- BaliPost, 2018. Berita dengan Judul : *Ini Penyebab Puluhan LPD di Buleleng Macet*. Tersedia <https://balipost.com> diakses tanggal 10 Juni 2019.
- Destriandi, 2016. *Kepemimpinan Otentik dan Kepercayaan sebagai Prediktor Kinerja Anggota Kelompok Binaan Dinas Kelautan dan Perikanan di Kabupaten Kaur*. Skripsi : Universitas Terbuka Jakarta.
- Dong, Q., & Howard, T. (2006, July). *Emotional intelligence, trust and job satisfaction*. In Competition forum (Vol. 4, No. 2, p. 381). American Society for Competitiveness.
- Ferdinand, 2014. *Metode Penelitian Manajemen*, Semarang, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali. Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program IBM SPSS 19*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gouhong, Han. 2010. *Trust and career satisfaction: the role of LMX*. International Journal. Department of Management, Williamson College of Business Administration, Youngstown State University, Youngstown, Ohio, USA
- Graen, G.B., & Cashman, J. 1975. *A role-making model of leadership in formal organizations: a developmental approach*. In J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers* (pp.143-166). Kent, OH: Kent State University Press. 16
- Greenberg, J. And Robert A. Baron. 2003. *Behavior in Organization International Edition*, New Jersey: Prentice Hall.
- Hamali, 2016. *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia (Strategi Mengelola Karyawan)*. Cetakan Pertama. Yogyakarta : CAPS (Center Academic Publishing Service).
- Haryanti, 2008. *Tinjauan terhadap Leader Member Exchange (LMX) sebagai Salah satu teori leadership modern*. Psikodimensia, Kajian Ilmiah Psikologi, 7(1), 2638.
- Hermawati, dkk. 2015. *Strategi Optimalisasi Kinerja Karyawan Dengan Pendekatan Psychological Empowerment & Quality Of Work Life*. Universitas Widyagama Malang.
- Indasari, M. 2017. *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Tinjauan dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreativitas Individu dan Karakteristik Pekerjaan)*. Sidoarjo : Indo Pustaka.

- Johnson & Johnson. 1997. *Emotional Intelligence*. Ney Jersey. Prentice Hall Inc.
- Johnson, D.W. & Johnson , F.P. 2000. *Joining together : group theory and group skill*. Pearson Education Company : New York.
- Lian, Kok Fei. 2017. *Trust, Leader-Member Exchange And Organizational Outcomes: a Structural Equation Model In The Malaysian Work Setting*. International Journal. Vol. 10. Issue: 52
- Liden, R. C., dan Maslyn, J. M. (1998). *Multidimensionality of leader-member exchange: an empirical assessment through scale development*. Journal of Management. 1(24), 43-72.
- Luthans, 2006. *Perilaku organisasi*. Edisi sepuluh. Penerjemah: Yuwono, V.A., dkk. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Pramastuti, 2015. *Leader Member Exchange (LMX) Dan Kepuasan Kerja Pada Karyawan Bagian Produksi Pt. Dua Kelinci Pati*. Jurnal. Vol. 4(4).
- Pemkab Buleleng, 2017. Berita dengan Judul : *Pemkab Buleleng Catat 27 LPD Macet*. Tersedia <https://bali.antaranews.com> diakses tanggal 08 Mei 2018.
- Robbins S.P, 2003, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*, Jilid I, Jakarta : PT. Prehalindo Persada,
- Saputro. 2016. *Pengaruh Trust Terhadap Kepuasan Karir Yang Dimediasi Oleh Leader-Member Exchange Pada Karyawan Pt. Bank Syariah Mandiri Cabang Surabaya*. Jurnal Penelitian : Universitas Airlangga.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction : Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Sugiyono, 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*, CV ALFABETA, Bandung.
- Triaswimi, 2014. *Pengaruh Leader-Member Exchange Dan Kepercayaan Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja pada karyawan PT. Telkomunikasi Indonesia Witel Malang*. Universitas Negeri Malang.
- Yukl.1998. *Kepemimpinan Dalam Organisasi (alih bahasa Yusuf Udaya)*. Edisi Bahasa Indonesia, Victory Jaya Abadi. Jakarta.